

Taru Moisiola

# **ASIAKASLÄHTÖISYYDEN ILMENEMINEN SUOMALAISTEN MEDIATALOJEN SIJOITTAJAVIESTINNÄSSÄ**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatin tutkinto  
Joulukuu 2019

# TIIVISTELMÄ

Taru Moisiola: Asiakaslähtöisyyden ilmeneminen suomalaisten mediatalojen sijoittajaviestinnässä  
Kandidaatin tutkinto  
Tampereen yliopisto  
Markkinointi  
Joulukuu 2019

---

Digitalisaatio on helpottanut monien ihmisten elämää ja yhdessä globalisaation kanssa ikään kuin pienentänyt maailmaa. Esimerkiksi media-ala on saanut paljon uusia mahdollisuuksia laajentua sekä muuttaa toimintaansa. Kuitenkin sanomalehtiyhtiöiden perimmäinen tarkoitus on nyt vaakalaudalla. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, kuinka suomalaiset mediayhtiöt Sanoma Oyj, Alma Media Oyj, Keskisuomalainen Oyj, TS-Yhtymä Oy sekä Ilkka-Yhtymä Oyj ovat vastanneet muuttuneeseen toimialaan sekä kilpailuasetelmaan. Tutkimuksessa aihetta käsitellään sijoittajaviestinnän näkökulmasta. Sijoittajaviestinnän sisällä aineistoksi rajautui juuri vuosikertomukset, sillä niistä on mahdollista saada riittävän kattava kuva yrityksestä, eikä aineisto myöskään paisu liian suureksi. Vuosikertomukset ovat hyvä tapa lähestyä yrityksen johdon käsitystä yrityksen liiketoiminnastaan ja strategiasta. Sijoittajaviestinnän tulee olla rehellistä ja sen täytyy kertoa yrityksen todellisesta tilasta. Vuosikertomuksia on käytetty hyvin vähän markkinoinnin tutkimuksissa ja niistä onkin sen vuoksi mahdollista löytää uutta tietoa.

Aineiston perusteella pystyttiin toteamaan, että yrityksiä asiakaslähtöisyys vaihtelee paljon, eikä se riipu mistään tietystä tekijästä. Asiakaslähtöisyyttä ilmentävät tekijät olivat kuitenkin hyvin samankaltaisia eri yritysten välillä. Lähtökohtaisesti kustannusliiketoiminta on asiakaslähtöistä jo pelkän kilpailuasetelman vuoksi. Yksikään käsitellyistä yrityksistä ei harjoita selkeästi juuri kuluttaja- tai yritysliiketoimintaa, joten asiakasta ei edes voida laittaa vain yhteen luokkaan. Asiakaslähtöisyys on hyvin moniulotteinen käsite ja vaikka yritykset sen käsittävätkin hyvin eri tavoin, ei kukaan käsitä sitä väärin.

Avainsanat: Asiakaslähtöisyys, markkinaorientaatio, sidosryhmäviestintä, vuosikertomukset

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
1.1 Digitalisaation vaikutukset media-alaan .....	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät .....	5
1.3 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset .....	7
<b>2 ASIAKASLÄHTÖISYYS YRITYKSEN STRATEGIAN PERUSTANA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Teoreettinen viitekehys .....	8
2.2 Asiakaslähtöisyys .....	9
2.2.1 Markkinaorientaatio .....	11
2.2.2 Asiakasarvo .....	11
2.2.3 palvelulogiikka .....	12
2.3 Sidosryhmäviestintä .....	12
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>13</b>
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	13
3.2 Aineiston kuvaus ja keruu .....	13
3.2.1 Sanoma Oyj.....	14
3.2.2 Alma Media Oyj .....	15
3.2.3 Keski-suomalainen Oyj .....	15
3.2.4 TS-Yhtymä Oy.....	16
3.2.5 Ilkka-Yhtymä Oyj .....	17
3.3 Aineiston analysointi.....	17
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>19</b>
4.1 Toimialakenttä ja sen laajentuminen.....	19
4.2 Tapa puhua asiakkaista.....	20
4.2.1 Merkityksellinen sisältö .....	21
4.2.2 Ainutlaatuiset markkinointiratkaisut.....	22
4.2.3 Lukija vai kuluttaja .....	22
4.2.4 Yritykset muutoksen keskellä .....	23
4.2.5 Digiratkaisut .....	24
4.3 Teemojen yhteenveto .....	25
<b>5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>26</b>
5.1 Yhteenveto .....	26
5.2 Johtopäätökset .....	27
5.3 Kriittikki ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	28
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>30</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Digitalisaation vaikutukset media-alaan

Sanomalehti on maailman vanhimpia keinoja jakaa tietoa. Lehtien tarkoitus on ollut kautta aikojen tuoda lukijoilleen tietoa ajankohtaisista asioista kuten uusista innovaatioista, meneillään olevista trendeistä sekä maailman tapahtumista. Viimeiset pari vuosikymmentä mediamaailma on muuttunut digitalisaation seurauksena ja uutisten lukeminen on siirtynyt vahvasti internetiin. Perinteiset sanomalehtiyritykset ovat joutuneet laajentumaan uusille alueille tai lopettamaan kokonaan toimintansa. Samalla yritykset ovat päässeet määrittelemään koko tarkoituksensa ja kohdeyleisönsä uudelleen. Teece (2010) kertoo, kuinka globaalin talouden kehitys on muuttanut perinteistä tasapainoa asiakkaan ja palvelun toimittajan välillä. Yritysten on oltava entistä asiakaskeskeisempiä erityisesti siksi, että tekniikka mahdollistaa nykyisin asiakasratkaisujen tarjoamisen entistä halvempaan hintaan (Teece 2010). Tietojenkäsittelyn romahtaneet kustannukset sekä mutkattomammat langattomat yhteydet ovat johtaneet digitaalisten ympäristöjen sekä online-tekniikan käytön lisääntymiseen (Day 2011). Yritysten onkin nykyisin arvioitava entistä tarkemmin, minkälaista arvoa sekä asiakkaat että sijoittajat toivovat yritykseltä saavansa.

Digitalisaatiolla, niin kuin monella muullakin termillä, on useita eri määritelmiä. Yksi määritelmistä on, hieman yksinkertaistettuna, digitaalisiin tietoverkkoihin perustuvaan yhteiskuntaan siirtyminen, jossa valtaosa palveluista on siirtynyt virtuaalimaailmaan (Ruohonen ym. 2017). Sanomalehtialalla on käynyt juuri määritelmän kuvailemalla tavalla. Lähes kaikki tieto on nykyisin löydettävissä internetistä ja myös uutiset päivitetään ensimmäisenä sinne. Uudet viestintätekniikat sekä entistä avoimemman maailmanlaajuuden kauppajärjestelmän luominen tarkoittavat, että asiakkailla on enemmän valinnanmahdollisuuksia, entistä monipuolisemmat asiakastarpeet sekä avoimemmat toimitusvaihtoehdot (Teece 2010). Kaikista tuorein tieto on siis jatkuvasti asiakkaan saatavilla uutissivustoilla, mikä onkin varmasti yksi merkittävä syy sille, miksi ihmiset ovat siirtyneet paperisista lehdistä nettiversioihin. Lisäksi kasvava

ympäristötietoisuus ja ekologisuuden periaatteet ovat saaneet ihmiset välttelemään paperia ja niin ollen myös sanomalehtiä ja aikakauslehtiä.

Digitalisaatio on helpottanut monien ihmisten elämää ja yhdessä globalisaation kanssa ikään kuin pienentänyt maailmaa tuomalla kaukaiset valtiot ja niiden tapahtumat lähemmäs. Monilla aloilla digimaailmaan siirtyminen on helpottanut työtehtäviä ja siirtänyt toiminnan virtuaaliseksi. Tämä uudenlainen ympäristö on laajentanut tarvetta pohtia sitä, kuinka reagoida asiakkaiden tarpeisiin sekä miten kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa tuottamalla uusia tuotteita ja palveluita (Teece 2010). Myös media-ala on saanut paljon uusia mahdollisuuksia ja esimerkiksi toimittajien on nykyisin helpompi kirjoittaa, etsiä tietoa ja pysyä ajan tasalla. Digitalisoinnilla on ollut keskeinen rooli liiketoiminnan ekosysteemien kehittämisessä, sillä digitaali-tekniikalla on mahdollistava rooli liiketoimien automatisoinnissa ja halpojen viestintämahdollisuuksien tarjoamisessa (Kuusisto 2017). Kuitenkin sanomalehtiyhtiöiden perimmäinen tarkoitus on nyt vaakalaudalla. Miten jatkaa, kun kukaan ei enää halua kaiken toiminnan keskiössä olevaa tuotetta? Tässä tutkimuksessa tutkitaan, kuinka suomalaiset mediayhtiöt Sanoma Oyj, Alma Media Oyj, Keskisuomalainen Oyj, TS-Yhtymä Oy sekä Ilkka-Yhtymä Oyj ovat vastanneet muuttuneeseen toimialaan sekä kilpailuasetelmaan.

Media-alan tutkiminen on sen alati muuttuvan luonteen ja sen kuluttajien mielipiteiden muutoksiin liittyvän herkkyyden vuoksi kiinnostava aihe tutkia. Erilaiset mediat ovat päivittäin ihmisten käytössä ja onkin varmasti lähes mahdotonta selvittää päivästä, ilman, että näkee jotakin käsittelemäni viiden yrityksen tuotoksista. Asiakaslähtöisyyttä taas on tutkittu paljon, mutta tässä kontekstissa sen tutkimukselle olisi vielä selkeästi paljon tilaa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät**

Digitalisaation ja median murroksen seurauksena sanomalehtiyhtiöt ovat kokeneet suuren muutoksen liiketoiminnassaan. Monet yritykset ovat etsineet uusia mahdollisuuksia mediamaailman sisältä, mutta esimerkiksi Keskisuomalainen on päättänyt laajentamaan toimintaansa kiinteistöalalle, Sanoma oppimiskäyttöihin sekä Alma Media rekrytointiliiketoimintaan. Oman toimialan ulkopuolelle laajentuminen voi hämmentää sekä kuluttajia että erityisesti sijoittajia. Sijoittajan näkökulmasta on suuri riski, jos

yrityksen strategia vaikuttaa epäselvältä. Tämän lievän sekavuuden vuoksi tutkija kokee tärkeäksi tutkia, ketkä ovat näiden yritysten asiakkaita todellisuudessa, keitä yritykset pitävät asiakkaina ja kuinka yritykset viestivät asiasta. Näin ollen tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat.

1. Millainen on media-alan yritysten ajatusta käsitteestä ”asiakas”?
2. Miten asiakaslähtöisyys ilmenee media-alan yritysten sijoittajaviestinnässä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen on tarkoitus tutkia sitä, kenestä tutkielmassa käsitelty viisi yritystä puhuvat asiakkaina vuoden 2018 vuosikertomuksissaan ja miten näistä asiakkaista puhutaan. Toinen kysymys taas täydentää ensimmäistä ja tutkii, ilmeneekö yritysten strategiassa vuosikertomusten perusteella asiakaslähtöisyyttä ja kuinka se ilmenee.

Aihe on hyvä tutkimuskohde erityisesti sen ajankohtaisuuden vuoksi. Digitalisaatio on vaikuttanut voimakkaasti koko maailmassa ja lähes jokaisella alalla, mutta pakottanut media- ja erityisesti sanomalehtialan muuttamaan toimintatapojaan ja jopa liiketoimintamalliaan. Maailma on nyt saavuttamassa digitaalisen innovoinnin kulta aikaa ja uudet digitaaliset innovaatiot saapuvat aikaisempaa huomattavasti pienemmin väliajoin (Kuusisto 2017). Koska tässä tutkielmassa asiakaslähtöisyyttä halutaan tutkia nimenomaan yritysten näkökulmasta ja tutkijalla ei ole riittäviä resursseja haastatella yritysten toimitusjohtajia, ovat vuosikertomukset helpoin tapa päästä yrityksen johdon lähelle. Tästä syystä tutkimuksessa käytetään aineistona sekundääristä dataa ja tutkitaan Suomen suurimpien lehtitalojen vuosikertomuksia vuodelta 2018. Juuri sijoittajaviestintä valikoitui tutkimuksen näkökulmaksi, sillä se on lähtökohtaisesti rehellistä tietoa jokaisesta yrityksestä, mutta sitä on myös mahdollista hieman personoida jokaisen yrityksen tyylin mukaiseksi. Sijoittajaviestinnän sisällä aineistoksi rajautui juuri vuosikertomukset, sillä niistä on mahdollista saada riittävän kattava kuva yrityksestä, eikä aineisto myöskään paisu liian suureksi.

### 1.3 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoite on tutkia, kuinka ja kenestä mediayritykset puhuvat tänä päivänä asiakkainaan. Viidestä Suomen suurimmista sanomalehtitaloista lähes kaikki ovat ostaneet lähivuosina paljon yrityksiä, jopa alan ulkopuolelta ja ulkomailta. Tämä on varmasti ainakin hieman sekoittanut yritysten strategiaa sekä varsinaista kohdeyleisöä. Onkin siis mielenkiintoista tutkia, vieläkö yritykset pitävät sanomalehtien tilaajia tärkeimpinä asiakkainaan vai onko se kenties muuttunut. Tutkijan oletuksena on, että asiakasfokus on viestinnän perusteella yhä kuluttajissa, mutta ei kuitenkaan juuri sanomalehtien lukijoissa. Etukäteen tutkijalla ei ollut lainkaan tietoa siitä, minkälaisille toimialoille yritykset ovat laajentaneet ja kuinka suuria eroja yritysten välillä tällä hetkellä on.

Tutkimus rajataan koskemaan viittä Suomen suurinta sanomalehtiyhtiötä (Sanoma Oyj, Alma Media Oyj, Keskisuomalainen Oyj, TS-Yhtymä Oy sekä Ilkka-Yhtymä Oyj). Nämä viisi konsernia kattavat suurimman osan Suomen median tuotannosta ja siksi niiden perusteella on mahdollista saada riittävä kuva aiheesta. Toisena merkittävänä rajauksena toimii nimenomaan sijoittajaviestintään keskittyminen. Mikäli tutkimuksessa otettaisiin huomioon kaikkia yritysten lähettämät viestit mainonnasta pörssitiedotteisiin, tulisi materiaalista aivan liian laaja. Lisäksi yritykset ovat sitoutuneet antamaan sijoittajilleen mahdollisimman tarkkaa ja luotettavaa tietoa, joten koen vuosikertomusten olevan järkevin lähde tässä tutkimuksessa.

## 2 ASIAKASLÄHTÖISYYS YRITYKSEN STRATEGIAN PERUSTANA

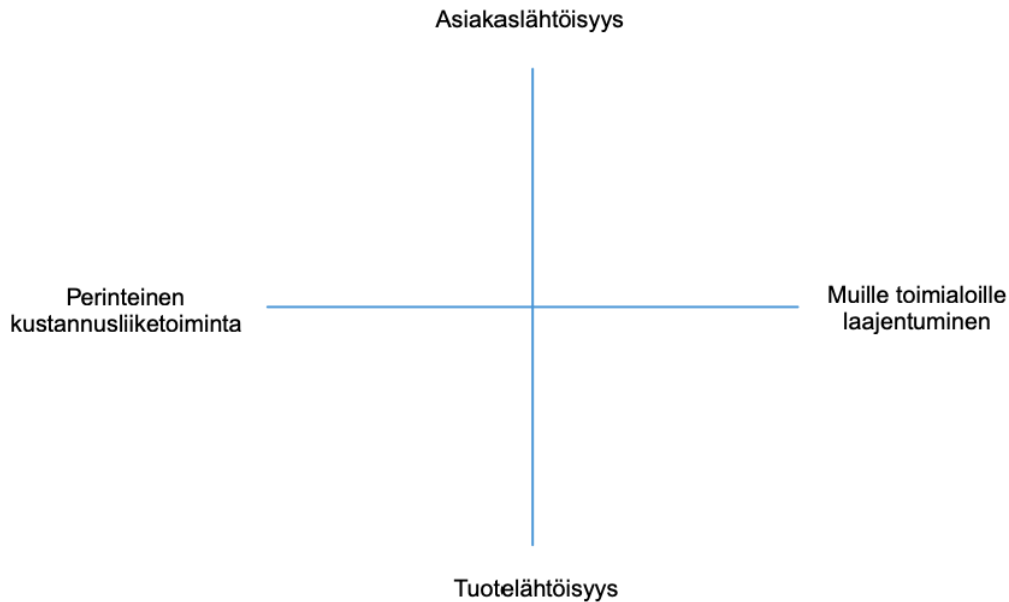
### 2.1 Teoreettinen viitekehys

Myynnin ja markkinoinnin strateginen näkökulma on muuttunut vuosien varrella. Vuosikymmeniä sitten oletus oli, että kaikki, mitä tuotetaan, myös ostetaan. Sanomalehtien kohdalla myynti oli helppoa, sillä ihmiset ovat luonnostaan uteliaita ja lehdet olivat kuulopuheen lisäksi ainoa keino saada tietoa oman kylän ulkopuolelta. Tarjonnan lisääntyessä myös lehtien oli kehitettävä artikkeliensa tasoa sekä lehtien visuaalista ilmettä, niin tuotantolähtöisestä tuli tuotelähtöistä. Viimeisten vuosikymmenten aikana internet on kehittynyt ja onkin nykyisin lähes kaikkien kuluttajien saatavilla, erityisesti länsimaissa. Tämä on asettanut yritykset valtavan haasteen äärelle sekä aiheuttanut kuluttajille jopa niin sanottua informaatiohätkyä.

Strategisesti yhdenmukaistetuilla yrityksillä on paljon paremmat mahdollisuudet voittaa nykypäivän haastavassa liiketoimintaympäristössä (Trevor & Varcoe 2017). Siksi asiakaslähtöisyys on otettava jo osaksi yrityksen strategiaa. Monet media-alan yritykset ovat lähteneet hakemaan asiakaslähtöisyyttä liiketoimintaansa, kun taas toiset yhä luottavat oman tarjontansa olevan riittävän hyvä, eikä asiakkaita tarvitse ikään kuin ostaa. Toisaalta yritykset ovat olleet myös vaikean päätöksen edessä, sillä pelkkä perinteinen kustannusliiketoiminta on enää hyvin marginaalinen toimiala, on siis täytynyt valita, pitäytyäkö vanhassa mallissa vai laajentua muille toimialoille. Näiden kahden näkökulman sekä James G. Marchin (1991) Exploration and exploitation in organizational learning -artikkelin pohjalta olen luonut seuraavan akseliston (Kuvio 1), jonka pohjalta alan tutkimaan suomalaisten mediayritysten asiakaslähtöisyyttä. Artikkelissaan March esittelee kaksi mallia, joista toiseen perustan oman viitekehysten. March puhuu artikkelissaan adaptiivisten prosessien vaativan organisaatiossa uusien mahdollisuuksien tutkimuksen (kokeilu, löytäminen, riskinotto ja joustavuus) ja vanhojen varmuuksien hyödyntämisen tasapainottamista. Mallissa oletetaan, että organisaation toteutunut suoritus tietyssä tilanteessa perustuu todennäköisyysjakaumaan, jota voidaan määritellä jonkin keskimääräisen arvon ja jonkin muuttuvuuden perusteella. Mallin



mukaan on myös otettava huomioon kilpailukenttä sekä kilpailijaorganisaatiot. Näiden tietojen perusteella loin akseliston, jonka vaaka-akseli kuvaa, minne yritys asettuu omalla toimialakentällään ja pystyakseli taas kuvaa yrityksen omaa lähestymistapaa asiakaslähtöisyyteen.



Kuvio 1: Mediayritysten kilpailuympäristö

## 2.2 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on yksi yrityksen mahdollisista kilpailukeinoista tai ainakin niitä vahvasti tukeva toiminto. Nykyisin monet yritykset pyrkivät pitämään asiakkaan kaiken toimintansa keskiössä ja suunnittelemaan strategiansa niin, että kaikki lähtee asiakkaan tarpeista ja niiden tyydyttämisestä. Asiakaskeskeisyys antaa yrityksille mahdollisuuden saavuttaa kilpailukyky, joka on osoittautunut kestäväksi ja jota kilpailu ei helposti torju (Shah ym. 2006). Termi asiakaslähtöisyys voidaan tulkita monella tapaa ja sitä voidaan katsoa monelta kannalta. Asiakaslähtöisyys voi ilmetä yrityksen tavassa ajatella, mikä tuottaa arvoa asiakkaalle. Esimerkiksi Vargo ja Lusch ovat luoneet 2000-luvulla palvelulogiikan käsitteen, joka kuvaa nimenomaan asiakaslähtöisyyttä jokaisella alalla, myös hyödykkeiden valmistuksessa. Myös yrityksen keräämää tietoa voidaan käyttää asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja tiedonkeruun perustana voidaan käyttää

nimenomaan asiakaslähtöisyyttä. Ylipäätään asiakassuhteiden johtaminen koetaan monissa yrityksissä hyvin tärkeäksi ja pitkäkestoiset suhteet koetaan kannattaviksi.

Kuten mainittu, perinteinen tuotanto- ja tuotelähtöisyys on viime vuosikymmeninä kääntynyt asiakaslähtöisyyden puolelle, joka näkyykin voimakkaasti yrityksen toiminnoissa ja viestinnässä. Asiakaskeskeisyys on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi tavoitteeksi monille organisaatioille ja liiketoimintayhteisö onkin vasta viime aikoina ottanut huomioon asiakaslähtöisyyden merkityksen (Shah ym. 2006). Tässä tutkimuksessa paneudutaan nimenomaan sijoittajaviestintään, sillä se antaa yrityksestä selkeän ja rehellisen kuvan ja rajaa aineiston riittävän tiiviiksi.

Asiakaslähtöisyys voidaan määritellä hyvin monella eri tavalla riippuen esimerkiksi siitä, mitä toimialaa ollaan käsittelemässä tai mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Esimerkiksi terveysalalla asiakaslähtöisyys käsitetään hyvin eri tavalla kuin vaikkapa teollisuuden alalla, sillä myytävä hyöty ja tuotteen tai palvelun ostaja voi vaihdella hyvinkin paljon alojen välillä. Asiakaslähtöisyyttä voidaan pitää koko yhtiötä yhdistävänä tekijänä, joka vaikuttaa vahvasti sen strategiaan päätöksiin (Griffin & Hauser 1993). Myös Treacy ja Wierseman (1993) myöntävät asiakaslähtöisyyden olevan operationaalisen tehokkuuden sekä tuotejohtajuuden rinnalla tärkein tapa kilpailla toimialalla. Perinteisesti asiakaslähtöisyys kuitenkin nähdään olevan vastaisku tuote- ja tuontantolähtöisille ajattelumalleille. Edmund Jerome McCarthyn (1960) lanseeraama 4P-malli esitteli aikoinaan perinteiset markkinoinnin kilpailukeinot, tuote, hinta, jakelu sekä markkinointiviestintä. Näiden pohjalta Bob Lauterborn (1993) suunnitteli kuluttajalähtöisemmän 4C-mallin, jossa edellä mainitut neljä kilpailukeinoa vaihdettiin, tai niitä täydennettiin, asiakkaan kokemalla arvolla, asiakkaalle koituvilla kustannuksilla, helpoudella sekä kommunikaatiolla. Nykyisin monet yritykset ainakin itse sanovat lähestyvänsä asiakasta 4C-mallin mukaisella tavalla. Tämä tarkoittaisi mediakontekstissa esimerkiksi sitä, millaista hyötyä asiakas kokee saavansa lehden sisällöstä, millaisia kustannuksia asiakkaalle (esim. hinta, aika) asiakkaalle koituu koko prosessin aikana, miten helposti sisältö on asiakkaan saatavilla sekä voiko asiakas esimerkiksi, kuinka hyvin osallistua lehden suunnitteluun.

### **2.2.1 Markkinaorientaatio**

Järkevä yritysjohto kuuntelee kaikkia sidosryhmiään ja pyrkii saavuttamaan näin tilan, jossa se on omalla paikallaan markkinoilla. Organisaation on mahdollista saavuttaa markkinalähtöinen kestävyys sen verran, kuin se itse mukautuu markkinoidensa tarpeisiin ja asiakkaiden toiveisiin sekä useiden sidosryhmien etuihin (Hult 2011).

Narver ja Slater kirjoittivat 1990-luvulla useammankin artikkelin markkinaorientaatiosta. Heidän mukaansa markkinaorientaatio on perusta markkinoinnille sekä strategiselle suunnittelulle ja se voidaan jakaa kolmeen alaluokkaan asiakasorientaatioon, kilpailijaorientaatioon ja sisäisten toimintojen koordinointiin (Narver & Slater 1990). Näistä kolmesta alaluokasta tässä tutkimuksessa käytetään asiakasorientaation näkökulmaa, jota voidaan monissa yhteyksissä pitää asiakaslähtöisyyden sisäkäsitteenä

### **2.2.2 Asiakasarvo**

Asiakasarvo koetaan usein lähes samaksi asiaksi kuin asiakaslähtöisyys. Suurimpana erona on se, että asiakaslähtöisyys on jotakin, joka on osa yrityksen strategiaa tai esimerkiksi kilpailuetua. Asiakasarvo taas on asiakkaan kokemaa arvoa. Myös asiakasarvolla on monia eri määritelmiä, mutta esimerkiksi Zeithaml (1988) määrittelee arvon kuluttajan kokemaksi kokonaisarvioksi tuotteen hyödystä, joka perustuu siihen, mitä annetaan ja mitä vastaanotetaan. Gale (1994) taas laajentaa käsitteen pois yhden kuluttajan näkökulmasta ja esittää asiakasarvon olevan markkinoiden havaitsema laatu, joka on suhteutettu tuotteen suhteelliseen hintaan.

Asiakasarvon mielessä pitäminen on hyvin tärkeää erityisesti yrityksille, joilla on internetin kaltainen valtava kilpailija, joka tarjoaa kaiken tiedon ilmaiseksi. Kustannusyhtiöiden on luotava lehdistä sellaisia, jotka saavat asiakkaan käyttämään rahaa siihen, sen sijaan, että tämä menisi tarkistamaan asian internetistä.

### **2.2.3 Palvelulogiikka**

Yksi kuuluisimmista asiakaslähtöiseen strategiaan liittyvistä käsitteistä on Vargon ja Luschin (2004) esittelemä palvelulogiikka. Palvelulogiikan mukaan esimerkiksi tuotteen asiakkaalle tuoma arvo saavutetaan, kun asiakas sitä käyttää, kun taas aikaisemmin ajatelmiin tuottajan määrittelevän arvon tuotantoprosessin aikana. Asiakasta siis pidetään kaikilla liiketoiminnan alueilla ensimmäisenä prioriteettina ja jokainen yritys on pohjimmiltaan palveluyritys (Vargo & Lusch 2004). Palvelulla Vargo ja Lusch eivät kuitenkaan tarkoita vain perinteistä palvelua, vaan myös kaikkea mitä hyödynnetään palvelunhankkijan tarpeiden täyttämiseen. Kuluttaja siis ostaa ratkaisuja, jotka tuottavat hänelle lisäarvoa.

### **2.3 Sidosryhmäviestintä**

Sidosryhmäviestintä on nimensä mukaisesti viestintää yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Sidosryhmät taas ovat kaikki yrityksen ulkopuoliset tahot, jotka antavat yritykselle oman panoksensa ja myös saavat yritykseltä jotakin, näitä ovat esimerkiksi asiakkaat, omistajat, lainanantajat sekä valtio (Ikäheimo 2014). Viestinnän tarkoituksena on vahvistaa ja luoda vuorovaikutussuhteita yrityksen sekä kaikkien sen sidosryhmien välillä ja välittää yritykseen liittyvää tietoa ja luoda tunnettuutta yritykselle (Isohookana 2007). Sidosryhmäviestintään siis kuuluu lähes kaikki yrityksestä lähtevä tieto. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan sijoittajille suunnattuun tietoon eli pörssitiedotteisiin ja niiden osalta erityisesti vuosikatsauksiin, sillä niistä on mahdollista saada kattavin kuva yrityksen tämän hetkisestä strategiasta ja toimintatavoista. Sijoittajien on tärkeää saada tietoa yrityksen tämän hetkisestä tilasta sekä tulevaisuuden näkymistä, jotta tietävät, onko yritykseen sijoittaminen riskin arvoinen sijoitus.

## **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **3.1 Tutkimusmenetelmät**

Jotta yritysten näkemyksiä voitiin selvittää, tutkittiin vuoden 2018 vuosikatsauksia. Tutkija kävi läpi viiden Suomen suurimman media-alan yrityksen vuosikertomuksia ja etsi niistä mainintoja asiakkaista. Tutkittavat konsernit olivat Sanoma Oyj, Alma Media Oyj, Keskisuomalainen Oyj, TS-Yhtymä Oy sekä Ilkka-Yhtymä Oyj. Tutkielma on siis tehty laadullisena tutkimuksena, sekundääristä dataa käyttäen. Toinen mahdollisuus olisi ollut tehdä haastattelututkimus haastatteleamalla yritysten johtoa, mutta valitettavasti tutkimuksen tiukan aikataulun vuoksi ei ollut resursseja lähteä sopimaan sopivia aikoja mediatalojen johdon kanssa. Vuosikertomukset ovat kuitenkin hyvä tapa lähestyä yrityksen johdon käsitystä yrityksen liiketoiminnastaan ja strategiasta. Sijoittajaviestinnän tulee olla rehellistä ja sen täytyy kertoa yrityksen todellisesta tilasta, sillä sijoittajien tulee saada oikea kuva yrityksen toiminnasta, jotta riskit ovat varmasti tiedossa sijoituksia tehdessä. Lisäksi vuosikertomuksia on käytetty hyvin vähän markkinoinnin tutkimuksia tehdessä ja niistä onkin sen vuoksi mahdollista löytää uutta tietoa.

### **3.2 Aineiston kuvaus ja keruu**

Heti tutkimussuunnitelmaa tehdessä määriteltiin kerättävä aineisto ja rajattiin se yritysten vuoden 2018 vuosikertomuksiin. Vuosikertomukset löydettiin kaikki yritysten omilta verkkosivuilta. Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla vuosikertomukset kertaalleen läpi ja listaamalla ylös kohdat, joissa puhuttiin asiakkaista. Näitä kohtia nousi kuitenkin yllättävän vähän, jonka vuoksi vuosikertomukset luettiin läpi uudelleen ja tällä kertaa huomioitiin kaikki asiakkaaseen viittaavat kohdat, esimerkiksi mainostajia ja lukijoita sekä kuluttajia koskevat kohdat kirjattiin ylös. Tämän jälkeen vuosikertomukset luettiin vielä muutaman kerran läpi ja samalla pyrittiin tulkitsemaan, löytyykö vielä rivien välistä vihjeitä asiakaslähtöisyydestä.

Kun aineisto oli saatu luettua läpi riittävän monta kertaa, eikä siitä koettu saavan enää mitään irti, alettiin tuloksia luokittelemaan erilaisien teemojen mukaan ja vertailemaan yrityksistä saatuja tietoja keskenään. Tuloksena saatiin taulukko, jonka perusteella voitiin asetella yritykset omille paikoilleen kuvion 1 akselistoon.

Seuraavaksi eritellään vielä yksitellen jokaisen konsernin vuosikertomuksen sisältöä, jättäen tarkastelun ulkopuolelle taloustiedot kuten tilinpäätökset ja taseet. Seuraavassa keskitytään siis nimenomaan siihen, mitä ja miten yritykset puhuvat asiakkaitaan. Aluksi yhtiöitä käsitellään erikseen, jonka jälkeen havaintoja vertaillaan toisiinsa. Vuosikertomukset ovat etsitty jokaisen konsernin omilta nettisivuilta, kaikki ovat vuoden 2018 vuosikertomuksia ja jokainen yritys on julkaissut omansa vuoden 2019 alussa. Seuraavissa alaluvuissa avataan hieman jokaista näistä vuosikertomuksista erikseen, jonka jälkeen analysoidaan kaikkia yhdessä.

### **3.2.1 Sanoma Oyj**

Sanoma on Suomen suurin media-alan yritys. Sen liikevaihto vuonna 2018 oli 1315,4 miljoonaa euroa (Sanoma Oyj 2019, 14). Sanoman historia ulottuu aina vuoteen 1889, kun Suomen Päivälehti perustettiin (Sanoma Media 2019). Vuosien saatossa Päivälehti muutettiin Helsingin Sanomiksi, perustettiin iltapäiväpainos Ilta-Sanomat, laajennettiin valikoima naistenlehtiin sekä esimerkiksi Aku Ankkaan sekä siirryttiin mukaan television puolelle Nelonen-televisiokanavan avulla. 2000-luvulla yhtiö on jatkanut laajenemistaan ja tehnyt laajasti yritysostoja, mutta pyrkinyt pitämään strategiansa selkeänä. Nykyisin Sanoma konserni jakautuu kolmeen tytäryhtiöön: Sanoma Media Finland, Sanoma Media Netherlands sekä Sanoma Learning. Sanoma Media Finland on omien sanojensa mukaan Suomen monikanavaisin mediatalo, Sanoma Media Netherlands taas on Hollannin johtava mediayhtiö. Sanoma Learning taas pyrkii tuottamaan toimivia oppimiskäsitteitä kaikille oppiasteille.

Sanoman historia ulottuu kauas ja jo liikevaihdon perusteella voisi tehdä oletuksen, että konsernin toiminta on ammattimaista ja kaikki sidosryhmät huomioon ottavaa. Myös selkeä erottelu toimintojen välillä osoittaa sitä, että yhtiö ottaa huomioon erilaiset

kohderyhmät. Perinteisen sanomalehden asiakaskunta on ollut tietysti lukijat. Sanoma on kuitenkin laajentanut huomattavasti tämän yritystoiminnan ulkopuolelle.

### **3.2.2 Alma Media Oyj**

Sanoma on liikevaihdoltaan selkeästi suurin mediayhtiö Suomessa. Toisena tulevan Alma Median liikevaihto oli vuonna 2018 354,6 miljoonaa euroa (Alma Media 2019, 3). Alma Media on Sanoman tapaan jakanut toimintonsa kolmeen osa-alueeseen. Alman sisältä löytyy Alma Markets, Alma Talent sekä Alma Region. Alma Markets keskittyy rekrytointiliiketoimintaan sekä digitaalisiin markkinapaikkoihin. Alma Talentin toiminnot taas ovat suunnattu talousmedian ammattilaisille sekä yrityksille. Alma Consumer taas nimensä mukaisesti keskittyy kuluttajamedialiiketoimintaan. Alma Consumer toimintoon on yhdistetty Alma News & Life, joka tuottaa uutis- ja lifestylepalveluita sekä Alma Region, joka keskittyy paikalliseen medialiiketoimintaan, kuten paikallislehtiin.

Alma Median asiakaskunta jakautuu kuluttajiin ja ”mainostaja-asiakkaisiin”, niin kuin taloudellisessa katsauksessa puhutaan. Mainostaja-asiakkaille tarjottavat palvelut ovat pitkälti liiketoiminnan kasvua edistäviä toimintoja ja Alma Median tavoitteena on tämän osa-alueen osalta siirtyä painetusta mediasta yhä vahvemmin digitaaliseen mediaan. Alma Media kehittää yritysasiakkaidensa toiveita kuunnellen digitaalisia sisältöjä sekä markkinointiratkaisuja.

Yhtiö kokee, että heidän digitaalisten palveluidensa asiakkaita ovat sekä kuluttajat että yritysasiakkaat. Tämän lisäksi yhtiö mainitsee tärkeimmäksi palvelukseen kuluttajille tiedon, hyödyn sekä elämyksien tuottamisen, joiden tavoitteena on edistää yksilöiden kasvua.

### **3.2.3 Keskisuomalainen Oyj**

Keskisuomalainen on tutkituista viidestä yrityksestä kolmanneksi suurin 166,1 miljoonan euron liikevaihdollaan (Keskisuomalainen Oyj 2019, 6). Kun silmäilee Keskisuomalaisen vuosikertomusta, voi todeta sen keskittyvän esittelemään yritystoiminnan eri osa-alueita,

joita onkin hyvin paljon erilaisia. Keskisuomalainen omistaa yhä paljon paikallislehtiä ympäri Suomea ja kustantaakin yli viittäkymmentä eri lehteä. Kustannustoiminnan liikevaihto oli vuonna 2018 138,0 miljoonaa euroa (Keskisuomalainen Oy 2019, 54). Voikin siis sanoa, että yhtiö on yhä hyvin vahvasti nimenomaan kustannusyhtiö.

Vuosikertomuksessaan Keskisuomalainen mainitsee kilpailuetunsa olevan monikanavaiset ratkaisut ja he myös kokevat tärkeäksi ”tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja”. Yhtiön liiketoimintaan mahtuukin perinteisen kustannustoiminnan lisäksi esimerkiksi kiinteistöliiketoimintaa, rekrytointimessut sekä markkina- ja mielipidetutkimuksia. Mitä tulee itsessään asiakkaisiin, ei heistä mainita vuosikertomuksessa lähes ollenkaan. Tekstissä puhutaan paljon lukijoista, josta voidaan päätellä sanomalehtien tilaajien olevan yhä ykkösasiakas, vaikka liiketoiminta onkin levinnyt huomattavasti kustannusliiketoiminnan ulkopuolelle. Vuosikertomuksen perusteella voisi myös todeta, että myynti kohdistetaan nimenomaan kuluttajille, kaikki maininnat yrityksistä ovat mainintoja yhteistyökumppaneista.

### **3.2.4 TS-Yhtymä Oy**

TS-Yhtymä on viidestä tutkitusta konsernista ainoa, joka ei ole julkinen osakeyhtiö ja siksi sen mukaan ottamista harkittiin pitkään. Yhtiön liikevaihto on kuitenkin 122,1 miljoonaa euroa (TS-Yhtymä Oy 2019, 5), mikä on alle 50 miljoonaa pienempi kuin Keskisuomalaisella ja selkeästi suurempi kuin seuraavassa kappaleessa käsiteltävällä Ilkka-Yhtymällä. Yrityksen vuosikertomus keskittyy selkeästi muita enemmän vain lukuihin ja hallituksen toimintakertomuksessakin esitellään lähinnä vain pakolliset tiedot. Asiakaslähtöisyyttä on sen vuoksi TS-Yhtymän osalta vaikea arvioida pelkän vuosikertomuksen perusteella. Yhtiö on myös pysynyt hyvin pitkälti perinteisessä liiketoiminnassaan ja pääpaino on viestintäryhmässä (55,4%) sekä painopalveluryhmässä (30,7%) (TS-Yhtymä Oy 2019, 8). Näiden lisäksi yhtiö tarjoaa kiinteistö- ja huoltoyhtiötoimintaa, joiden osuus liikevaihdosta on 6,2% sekä harjoittaa sijoitustoimintaa (7,7%). Voisi siis tehdä oletuksen, että yhtiön pääasiakasryhmä on yhä lehtien lukijat eli kuluttajat. Siitä, miten vahvasti asiakaslähtöisyyteen painotetaan, ei voi kuitenkaan tehdä päätelmiä vuosikertomuksen perusteella.



### 3.2.5 Ilkka-Yhtymä Oyj

Ilkka-Yhtymä on selkeästi pienin käsiteltävistä yrityksestä vain 36,5 miljoonan euron liikevaihdolla (Ilkka-Yhtymä Oyj 2019, 8). Vuoden 2018 vuosikertomuksesta huomaa yhtiön silti, tai ehkä juuri siksi, panostavan selkeästi asiakkaisiinsa. Yhtiön liiketoiminnan keskiössä on kustannus- ja painotoiminta, joiden osalta yhtiö pyrkii kehittämään jatkuvasti digitaalisia sisältöjä esimerkiksi analytiikan avulla. Näiden lisäksi yhtiö osti syksyllä 2018 myös ulkonäyttöliiketoimintaa harjoittavan yrityksen. Ilkka-Yhtymä on siis pysynyt niin sanotusti omalla alallaan, eikä ole vielä lähtenyt kokeilemaan siipiään toimialan ulkopuolella.

Sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaista puhutaan vuosikertomuksessa positiiviseen sävyyn ja heidän tarpeensa otetaan huomioon. Kuluttaja-asiakkaiden lukijakokemusta sanotaan jatkuvasti parannettavan ja asiakkaisiin luvataan panostaa. Lisäksi Ilkka-Yhtymä on esimerkiksi ottanut lukijoitaan mukaan luomaan uutta lehteä, käyttäen apunaan lukija- sekä yritysraateja. Yritys-asiakkaitaan yhtiö pyrkii palvelemaan hyvin kokonaisvaltaisesti ja tarjoaakin jopa ”avaimet käteen” -periaatteella toimivia palveluita. Tavoite yritysasiakkaitensa suhteen yhtiö kirjaa olevan ”kasvaa alueen yritysten keskeiseksi laaja-alaiseksi markkinointikumppaniksi”.

### 3.3 Aineiston analysointi

Ensimmäisenä tutkija kiinnitti vuosikatsauksissa huomiota siihen, että yritykset ovat jakaneet liiketoimintonsa kohtuullisen selkeästi eri luokkiin, joilla kaikilla on omat asiakaskuntansa. Esimerkiksi Sanoman sisällä toimii Sanoma Media Finland, Sanoma Media Netherlands sekä Sanoma Learning (Sanoma Media Oyj 2019). Alma Median sisällä taas vaikuttavat Alma Markets, Alma Talent sekä Alma Consumer (Alma Media Oyj 2019). Sanoma on laajentunut erityisesti oppisratkaisujen kehittämiseen, mikä onkin ollut varmasti järkevää, sillä digitalisaatio on vaikuttanut vahvasti myös koulumaailmassa. Lisäksi Sanoma vaikuttaa laajasti viihdemaailmassa niin televisiossa, radiossa kuin esimerkiksi festivaaleilla (Sanoma Media Oyj 2019). Alma Media taas on vallannut alaa esimerkiksi rekrytointiliiketoiminnan alueelta (Alma Media Oyj 2019).

Nämä kaksi yhtiötä sanovat pitävänsä asiakkaat kaiken toimintansa keskiössä. Jotkut kritisoivat asiakaslähtöisyyttä sillä, että se vie huomiota pois toimialan muutoksista ja esimerkiksi kilpailijoiden toimista. Viimeisen 25 vuoden aikana yritykset ovat kuitenkin selkeästi siirtyneet pois päin kilpailijaorientaatiosta kohti asiakasnäkökulmaa (Moorman & Day 2016). Kaksi pohjimmiltaan samanlaista yritystä ovat kuitenkin onnistuneet jakautumaan media kentälle niin, että molemmat mahtuvat mukaan. Mahdollisesti ne ovat jossain vaiheessa yrittäneet myös samoja aluevaltauksia, mutta nöyrytyneet ja antaneet lopulta toiselle tilaa, jotta voivat keskittyä paremmin omaan osaamiseensa ja asiakkaisiinsa.

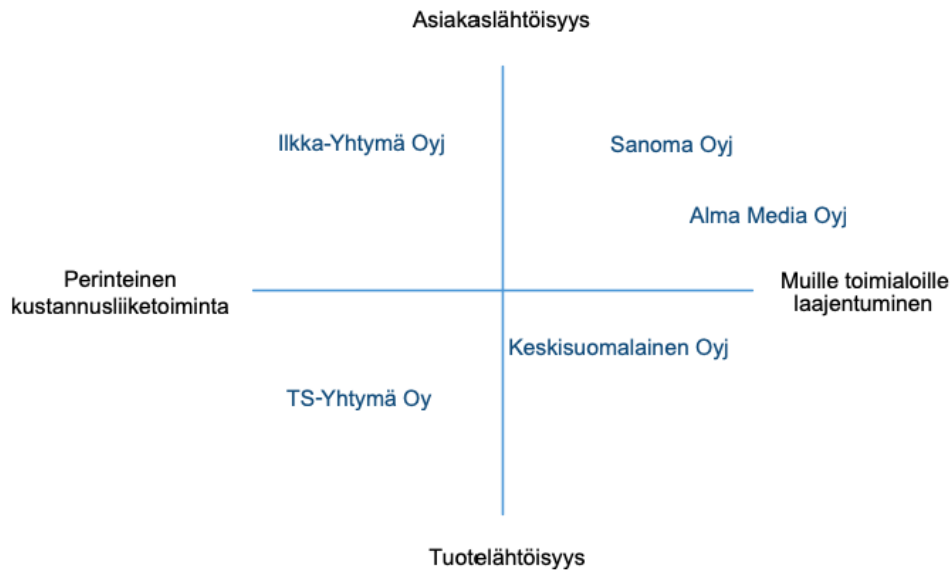
Luvussa 2.1 esiteltiin akselisto (Kuvio 1), jonka perusteella yritysten asemaa uudistuneella toimialakentällä lähdettiin analysoimaan. Vaaka-akselin toisessa päässä on perinteinen kustannusliiketoiminta, jolla tarkoitetaan paino- ja kustannuspalveluita. Toiseen päähän taas sijoittuu muille toimialoille laajentuminen, joka taas oli oletuksena etenkin kahdella isoimmista mediayhtiöistä. Pystyakselin toinen ääripää on painotus asiakkaissa, jolla tarkoitetaan vahvaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan näkemistä oman liiketoiminnan keskiössä. Toisesta päästä taas löytyy perinteinen tuotelähtöisyys, jossa liiketoiminta lähtee ennemmin omasta tuotteesta ja tuotannosta kuin asiakkaasta. Seuraavassa luvussa käsitellään sitä, kuinka selvityksen viisi mediayhtiötä sijoittuvat tuohon akselistoon.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Toimialakenttä ja sen laajentuminen

Johdannossa kerrottiin, kuinka perinteisen kustannusliiketoiminnan väheneminen on ajanut yritykset etsimään uusia keinoja pärjätä. Tutkijan oletuksena oli, että yritykset ovat lähteneet hakemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia joko samoilta aloilta tai sitten aivan päättömästi kokeillen, mitä mieleen tulee.

Vuosikertomuksia tutkiessa ja vertaillen tehtiin kuitenkin havainto siitä, että yritykset asettuvat kilpailun kentässä hyvin eri tavoin. Luvussa 2.1 esitettyyn taulukkoon on seuraavassa kuviossa hahmoteltu käsitellyt yritykset omille paikoilleen. Voitiin huomata, että Alma Media sekä erityisesti Sanoma ovat laajentuneet voimakkaasti perinteisen kustannusliiketoiminnan ulkopuolelle ja samalla pitäneet asiakkaat vahvasti strategiansa ja toimintansa ytimessä. Samalla myös Ilkka-Yhtymä on selkeästi keskittynyt asiakaslähtöisyyteen, vaikka onkin pienenä yrityksenä pysytellyt pitkälti perinteisessä mallissa, samalla digitalisaation tuomat mahdollisuudet hyödyntäen. Vähiten viidestä käsitellystä yrityksestä asiakkaistaan puhuivat TS-Yhtymä sekä Keskisuomalainen. Näistä kahdesta Keskisuomalainen oli laajentanut myös muille toimialoille, kuten kiinteistöliiketoimintaan ja TS-Yhtymä taas pysytellyt hyvin vahvasti vain kustannus- ja jakelutoiminnassa. Näiden tietojen perusteella yritykset asettuvat akselistossa seuraavalla tavalla (Kuvio 2).



Kuvio 2: Yritysten sijoittuminen kilpailukentälle

## 4.2 Tapa puhua asiakkaista

Sanomalehdillä oli aikanaan selkeä asiakaskunta, lehtien lukijat. Kuten aikaisemmin tutkielmassa on todettu, ovat monet yhä hengissä olevista mediayrityksistä laajentaneet muillekin toimialoille. Tämä on hämärtänyt käsitystä asiakkaasta ja nykyisin yrityksillä onkin sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Käsittelen ensin yleisemmin sitä, kuinka yritykset puhuvat kuluttaja- ja yritysasiakkaistaan. Tämän jälkeen käyn läpi vuosikertomuksissa esille nousseita yhteisiä teemoja omissa alaluvuissaan.

Aluksi käsittelemme sitä, kuinka yritykset puhuvat vuosikertomuksissaan kuluttaja-asiakkaistaan Ensimmäisenä voimme jättää tarkastelusta täysin TS-Yhtymän sillä se ei käsittele asiakkaitaan vuosikertomuksessaan käytännössä lainkaan, vaan antaa vain vaadittavat tiedot konsernista. Muissa vuosikertomuksissa termillä asiakas tarkoitettiin hyvin pitkälti kuluttajaa eli lukijaa. Mitä lukijoille taas tarjotaan, vaihteli paljonkin yritysten välillä. Sanoma korosti erityisesti merkityksellisen sisällön luomista kuluttajalle. Myös Alma Median vuosikertomuksessa nousee samankaltaisia piirteitä, kuluttajille halutaan esimerkiksi tuottaa tietoa, elämyksiä sekä hyötyä, jotka tukevat yksilön kasvua. Keski-suomalainen ja Ilkka-Yhtymä puhuvat selkeämmin nimenomaan

lukijoista asiakkaina. Lukijat pyritään ottamaan mukaan lehtien kehitykseen ja molempien tarkoituksena on tuottaa samaistuttavaa sisältöä.

Kuluttaja-asiakkaiden lisäksi vuosikertomuksissa puhutaan muun muassa ”yritysasiakkaista”, ”mainostajista”, ”mainostaja-asiakkaista” sekä ”yhteistyökumppaneista”. Kaikilla näillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka tekevät jollain tavalla yhteistyötä käsiteltävänä olevien yritysten kanssa. Viidestä käsitellystä konsernista TS-Yhtymä sekä Keskisuomalainen eivät mainitse yritysasiakkaitaan lähes ollenkaan. Keskisuomalainen puhuu lähinnä yhteistyöstä tiettyjen yritysten (esim. Neste ja Onnibus) kanssa ja TS-Yhtymä taas jättää kokonaan puhumatta asiakkaistaan. Alma Media taas kirjoittaa paljon mainostaja-asiakkaista, joilla siis tarkoitetaan niitä yrityksiä, jotka mainostava esimerkiksi yhtiön lehdissä ja nettisivuilla. Puhtaasti juuri yritysasiakkaista puhutaan vain Sanoman sekä Ilkka-Yhtymän vuosikertomuksissa. Molemmat pyrkivät luomaan ainutlaatuisia markkinointikokemuksia asiakkailleen sekä kattavaa digitaalista sisältöä.

#### **4.2.1 Merkityksellinen sisältö**

Yksi selkeä yrityksiä yhdistävä tekijä on sisällön luominen. Sanoma, Alma Media, Keskisuomalainen sekä Ilkka-Yhtymä kaikki painottavat sitä, kuinka asiakas tulee tuntee ja heille tulee laatia lukijoille tärkeää sisältöä. Sanoma mainitsee pyrkivänsä ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita käymällä heidän kanssaan jatkuvaa vuoropuhelua. Alma Media taas on asettanut asiakasymmärryksen liiketoimintaprosessinsa ytimeen ja pyrkii siihen, että lopputuloksena saadaan aikaiseksi ”yksilöiden kasvu tuottamalla tietoa, hyötyä ja elämyksiä” (Alma Media Oyj 2019, 8). Ilkka-Yhtymän yksi strategisista painopistealueista on ”Tuotamme asiakasodotuksia vastaavia sisältöjä, tuotteita ja palveluita” (Ilkka-Yhtymä Oyj 2019, 11). Sisällön luomisen tärkeys ymmärretään siis yhä, vaikka yritysten liiketoimet ovatkin rönssyilleet muille toimialoille ja yritykset yhä enemmän turvautuvat uutissivustojen ja lehtimyynnin ulkopuolelta tuleviin kassavirtoihin. Lukija koetaan yhä tärkeimmäksi asiakkaaksi ja kilpailun kovuus ymmärretään, minkä vuoksi tahdotaan tarjota juuri sellaista sisältöä, jota lukijat tahtovat. Erityisesti digitaalisiin sisältöihin panostetaan yrityksissä paljon ja se onkin ohittanut lehdet lähes kaikkien yritysten prioriteettilistalla.

#### 4.2.2 Ainutlaatuiset markkinointiratkaisut

Keskisuomalaisen kaupallinen johtaja Mikko Pakarinen mainitsee, että ”Asiakas ja sen liiketoiminta täytyy tuntea todella hyvin, jotta voidaan tehdä ratkaisuehdotuksia” (Keskisuomalainen 2019, 36). Lukuun ottamatta tätä kommenttia, jää Keskisuomalaisen kanta yritysasiakkaisiin hyvin suppeaksi. Mediayrityksistä eniten yritysasiakkaistaan puhui hieman yllättäenkin Ilkka-Yhtymä. Ilkka-Yhtymältä löytyy oma yritysmyyntiorganisaationsa, jonka yksi selkeä tavoite kerrotaan olevan ”kasvaa alueen yritysten keskeiseksi laaja-alaiseksi markkinointikumppaniksi” (Ilkka-Yhtymä Oyj 2019, 5). Sanoma lupaa tarjota ainutlaatuisia markkinointiratkaisuja yritysasiakkailleen, Alma Media pyrkii kehittämään ”digitaalisia sisältöjä ja markkinointiratkaisuja asiakkaiden tarpeita kuunnellen sekä varmistaen medioiden arvostus alueidensa ja yhteisöjensä ykkösbrändeinä” (Alma Media Oyj 2019, 9) ja Ilkka-Yhtymä taas kertoo tuottavansa yritysasiakkaidensa menestymisen tueksi ”aktiivisesti uusia markkinoinnin työkaluja ja palveluita” (Ilkka-Yhtymä Oyj 2019, 17). On siis selkeää, millaisena kohdeyleisönä käsitellyt yritykset pitävät muita yrityksiä. Vaikka vuosikertomuksissa käytettävä termi vaihtelee, on kaikilla selkeä kuva, että markkinointi ja mainonta on tärkein myytävä tuote.

#### 4.2.3 Lukija vai kuluttaja

Johdannossa esitettiin oletuksen siitä, etteivät lukijat olisi enää pääasiakaskunta, vaan muiden alojen kuluttajat, kuten tv-katsojat, olisivat nykyisin yritysten myynti- ja markkinointitoimenpiteiden kohteena. Tämän oletuksen pystyi toteamaan vääräksi hyvin nopeasti vuosikertomuksia selaillessa. Sanoma puhuu vuosikertomuksessaan kuluttajista, mutta kontekstista voi nopeasti huomata, että pääpainona ovat yhä lukijat. Sanoman tapauksessa termin kuluttaja käyttäminen on varmasti kuitenkin tietoinen ratkaisu, sillä yrityksellä on hyvin monipuolinen mediatarjonta ja kohdeyleisö ei todellakaan ole enää vain perinteisen sanomalehden lukija. Myös Alma Media käyttää käsitettä kuluttaja, joka on samasta syystä hyvin järkevää. Alma Media kuitenkin puhuu myös paljon lukijoistaan, esimerkiksi lause ”lukijasuhde muotoutuu moniulotteiseksi mediabrändin asiakkuudeksi, jonka lujuus vaihtelee satunnaisesta kävijästä tai irtonumeron ostajasta säännölliseen verkkopalvelujen hyödyntämiseen maksavana ja rekisteröityneenä käyttäjänä tai painetun lehden kestotilaaajana” (Alma Media Oyj 2019, 7) kertoo siitä, kuinka tärkeänä yhä pidetään asiakassuhteen luomista tilaajiin.

Keskisuomalainen puhuu vuosikertomuksessaan hyvin vähän asiakkaistaan ja keskittyy lähinnä kuvaamaan omia liiketoimintojaan. Vaikka yrityksellä on hyvin paljon muitakin toimintoja, puhutaan vuosikertomuksessa pitkälti vain lukijoista. Ilkka-Yhtymä taas on pysynyt kohtuullisen tiukasti perinteisellä kustannustoimialalla, mutta lukijoiden sijaan puhuu pitkälti asiakkaista, yhdistäen termillä sekä kuluttajat että asiakasyritykset.

#### **4.2.4 Yritykset muutoksen keskellä**

”Suomen mediamarkkina polarisoituu digitransformaation vaatiminen investointien vuoksi” sanotaan Alma Median vuosikertomuksessa sivulla kuusi. Suomennettuna lause tarkoittaa sitä, että Suomessa media-ala kahtia jakautuu sen vuoksi, että digitalisaatio vaatii suuria investointeja kaikilta media-alan yrityksiltä. Yritykset ovat muutoksen keskellä pyrkineet löytämään oman tiensä mediakentällä. Keskisuomalainen on laajentunut muille toimialoille ja sanookin nyt kokevansa tärkeäksi tuotteiden sijasta tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Samaan viittaavia tekijöitä löytyy myös muiden yritysten vuosikertomuksista

Koska koko media-ala on yhä alati muuttuva, huomio kiinnittyi myös siihen, kuinka yritykset ovat vuosikertomuksissaan ottaneet huomioon muutoksen mahdollisuudet. On yrityksen vastuulla listata mahdolliset riskit, jotta sidosryhmät, etenkin sijoittajat, pysyvät ajan tasalla. Toimintakertomukseen tulee listata mahdolliset liiketoimintaa uhkaavat tekijät sekä riskit ja nämä kaikki yritykset olivatkin esittäneet hyvin selkeästi. Jokainen mainitsi yhdeksi suureksi uhaksi mediankäytön muutokseen liittyvät riskit sekä asiakkaiden mieltymysten muutokset. Esimerkiksi Sanoma painottaa sitä, ettei mieltymysten muutokset koske vain kuluttaja-asiakkaita vaan yhtä lailla suoria ja epäsuoria muutoksia yritysasiakkaiden käyttäytymisessä.

Ilkka-Yhtymä päivitti strategiansa vuosille 2019-2021 ja strategian yksi osa-alue onkin digitaalisiin tuote- ja palvelukanaviin panostaminen. Vuosikertomuksesta näkee selkeästi, että Ilkka-Yhtymä on ymmärtänyt digitalisaation luoman paineen siirtää monet toiminnoista vahvasti internetin puolelle. Yritys kuitenkin myös ymmärtää, että paikallislehtien lukijakunta on pitkälti vanhempaa väestöä, jonka vuoksi he yhä haluavat luoda laadukasta sisältöä myös paperisina lehtinä.

#### 4.2.5 Digiratkaisut

Yritykset puhuivat vuosikertomuksissaan todella paljon erilaisista tarjoamistaan digitalisista ratkaisuista sekä ympäristöistä, joita sekä kuluttajat että yritykset voisivat hyödyntää toiminnassaan. Erityisesti Sanoma, Alma Media sekä Ilkka-Yhtymä painottivat digiratkaisujen tärkeyttä toiminnan kehittämisessä sekä ylläpitämisessä. Sanoma Learning tarjoaa kouluihin erilaisia oppimiskursseja ja sen osalta mainitaankin, että ”Digitalisaation ja datan ajama muutos sekä oppimis- että mediatoimialalla jatkuu” (Sanoma Oyj 2019, 9). Digiratkaisuilla oppimisympäristössä halutaan tuoda enemmän mahdollisuuksia yksilöityyn opiskeluun.

Mitä taas tulee uutisten maailmaan, koetaan uutisilla ja viihteellä olevan vahva digitaalinen tulevaisuus. Digiliiketoiminta kattaa Alma Median liikevaihdosta jo nyt lähes puolet (Alma Media Oyj 2019, 4) ja kasvuun panostetaan yhä enemmän. Myös Ilkka-Yhtymä mainitsee yritysasiakkaidensa palveluiden olevan yhä enemmän digitaalisia (Ilkka-Yhtymä 2019, 5). Yritykset ovat lisäksi ottaneet digitalisaation vahvasti osaksi strategioitansa. Esimerkiksi Alma Media kertoo vuosikertomuksessa tehostaneensa strategiansa mukaisesti painetun median liiketoimintaa sekä investoineet erityisesti kansainvälisen digitaalisen liiketoiminnan laajentamiseen (Alma Media Oyj 2019, 5). Sanoma taas on korostanut sitä, kuinka yritys on ottanut digitaaliset ratkaisut perinteisten ratkaisujen rinnalle erityisesti uutistarjonnassaan ja tarjoavat nyt niin sanottua hybridiratkaisua, jossa kuluttaja saa sekä painetun lehden että digitaalisen sisällön. Tämän kaltaisilla ratkaisuilla Sanoma pyrkii pienentämään kuluttajien mieltymisten muuttumiseen liittyviä riskejä. Lause ”digitaalisia ratkaisuja yhdistetään ja myydään usein yhdessä painettujen materiaalien kanssa” (Sanoma Oyj 2019, 23) löytyykin otsikon ”Asiakkaiden mieltymysten muutokset ja uusien kilpailijoiden uhka” alta.



### 4.3 Teemojen yhteenveto

Taulukko 1: Teemojen ilmeneminen yritysten vuosikertomuksissa

	B2B	B2C	Sisällön- tuotanto	Markkinointi- ratkaisut	Kuluttaja/ lukija	Toimialan muutos
Sanoma Oyj	Yritys- asiakkaat	Kuluttajat tärkein asiakaskunta	Panostetaan kaikilla osa- alueilla	Ratkaisujen ainutlaatuisuus	Kuluttaja	Tiedostetaan muutos ja uhat
Alma Media Oyj	Mainostaja- asiakkaat	Lukija-suhde tärkeä	Lukijoita hyödyttävä sisältö	Liiketoiminnan kasvun edistäminen	Kuluttaja	Tiedostetaan muutos ja uhat
Keskisuomalai- nen Oyj	Yhteistyö- kumppanit	Lukija tärkein asiakas	Samaistuttavaa sisältöä lukijalle	-	Lukija	Tiedostetaan muutos ja uhat
TS-Yhtymä Oy	-	-	-	-	-	Tiedostetaan muutos ja uhat
Ilkka-Yhtymä Oyj	Yritys- asiakkaat	Asiakaskokemus keskiössä	Lukijakokemuk- sen jatkuva parantaminen	Kokonais- valtainen kumppani	Lukija	Tiedostetaan muutos ja uhat

Oheisessa taulukossa on vielä tiivistetysti luvussa 4.2 käydyt teemat yrityksittäin. Kuten nähdään, päällisin puolin yritysten tavoitteet ja suhtautumiset ovat hyvin samankaltaisia, vaikka toimintatavat poikkeavatkin toisistaan hyvin paljon. Jos TS-Yhtymä otetaan pois tarkastelusta, kaikki yritykset kokevat kuluttajan, erityisesti lukijan, tärkeimmäksi asiakkaakseen ja asiakaskokemus on kaikilla hyvin keskeisessä asemassa jo strategiassa ja heille halutaankin luoda merkityksellistä ja mielenkiintoista sisältöä. Myös yritysasiakkaille pyritään luomaan ainutlaatuisia ratkaisuja etenkin markkinoinnin suhteen. Lisäksi kaikki yritykset ovat muuttuvan toimialakentän suhteen realisteja ja ymmärtävät mahdolliset muutokset niin yleisissä mielipiteissä kuin teknologiassakin. Myös digiratkaisut jätettiin taulukosta pois, sillä se koettiin vain yhdeksi kanavaksi luoda merkityksellistä sisältöä ja vastata asiakkaiden tarpeisiin.

## 5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Yhteenveto

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”Millainen on media-alan yritysten ajatus käsitteestä ’asiakas’ vuonna 2019?” tarkoitus oli tutkia sitä, kenestä käsittellyt viisi yritystä puhuvat asiakkainaan vuoden 2018 vuosikertomuksissaan ja miten näistä asiakkaista vuosikertomuksissa puhutaan. Kun jokaisen yrityksen vuoden 2018 vuosikertomukset oli tutkittu, voitiin todeta, ettei yrityksillä ole selkeää yhteistä linjaa asiakasymmärryksen suhteen. Jokainen yrityksistä on löytänyt oman paikkansa toimialakentällä, minkä seurauksena yritykset eivät enää kilpaile vain samoista asiakkaista, vaan jokainen on löytänyt ikään kuin täydennystä omaan asiakaskuntaansa muilta toimialoilta. Kuitenkin yritykset yhä pitävät pääasiakkaanaan kuluttajaa ja kuluttajista nimenomaan lukijaa.

Toinen kysymys taas oli ensimmäistä täydentävä ”Miten asiakaslähtöisyys ilmenee media-alan yritysten sijoittajaviestinnässä?” ja kysymyksen tarkoituksena oli tutkia, ilmeneekö yritysten strategiassa vuosikertomusten perusteella asiakaslähtöisyyttä ja miten se ilmenee. Tässä oli hieman enemmän variaatiota eri yritysten välillä. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu, millainen suhtautuminen yrityksellä on asiakaslähtöisyyteen sekä onko yritys pysynyt perinteisessä kustannusliiketoiminnassa vai lähtenyt laajentumaan muille toimialoille. Vuosikertomusten perusteella pystyttiin toteamaan, että yritysten asiakaslähtöisyys vaihtelee paljon. Sanoma sekä Alma Media olivat yrityksistä ne, jotka olivat lähteneet laajentumaan muille toimialoille sekä jopa ulkomaille. Molemmat näistä yrityksistä myös olivat selvästi pitäneet kiinni asiakaslähtöisyydestä ja käyttävät vuosikertomuksissaan esimerkiksi termejä vuoropuhelu sekä lukijasuhde kuvaamaan kanssakäymistä kuluttajien kanssa.

Taulukko 2: Yritysten sijoittuminen kilpailukentällä

	Painotus asiakkaissa	Painotus tuotannossa
Perinteinen kustannusliiketoiminta	Ilkka-Yhtymä Oyj	TS-Yhtymä Oy
Laajentuminen muille toimialoille	Sanoma Oyj, Alma Media Oyj	Keskisuomalainen Oyj

## 5.2 Johtopäätökset

Digitalisaation seurauksena lähes kaikilla aloilla on täytynyt tehdä massiivisia muutoksia erilaisten järjestelmien suhteen. Sanomalehtien kustannus- ja painoaloilla on jouduttu ehkä suurimman haasteen eteen, kun koko liiketoiminnan kannattavuutta on täytynyt harkita uudelleen lukijoiden siirtyessä internetiin ja televisioiden äärelle. Ajatus siitä, kuka on yrityksen asiakas, on hämärtynyt samalla kun yritykset ovat alkaneet etsiä uusia keinoja pärjätä alati muuttuvalla mediakentällä.

Media-alan yrityksissä asiakaslähtöisyys ilmenee hyvin monin eri tavoin. Lähtökohtaisesti kustannusliiketoiminta on asiakaslähtöistä jo pelkän kilpailuasetelman vuoksi. Kun tähän lisätään muita toimintoja, joutuu yritys pohtimaan uudelleen sitä, miten määrittellä asiakkaansa. Yksikään käsitellyistä yrityksistä ei harjoita selkeästi juuri kuluttaja- tai yritysliiketoimintaa, joten asiakasta ei edes voida laittaa vain yhteen luokkaan. Asiakaslähtöisyys on hyvin moniulotteinen käsite ja vaikka yritykset sen käsittävätkin hyvin eri tavoin, ei kukaan käsitä sitä väärin.

Tutkimuksen kohteena olleet yritykset lähes kaikki ovat selkeästi asiakaslähtöisiä. Vain TS-Yhtymä Oy:n osalta jäi epäselväksi, miten heidän toimintansa vastaa tutkimuskysymyksiin. Monien yritysten kohdalla asiakkaasta jää kuitenkin hieman ympäröivä kuva. Vaikka yrityksillä olisi itsellään selkeä kuva siitä, kuka on asiakas, jää se vuosikertomuksissa hieman pimentoon. Uskon monelle sijoittajallekin olevan nykyisin tärkeää, minkälaiselle yritykselle he antavat rahaa. Tämä vuoksi suosittelisin yrityksiä korostamaan entistä enemmän sitä, millainen suhde heillä on asiakkaisiin.

### 5.3 Kritiikki ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Vaikka sijoittajaviestintää voidaan yleisesti pitää ehkä rehellisimpänä yrityksestä poistuvasta viestinnästä, ei sekään välttämättä kerro koko totuutta. Lähtökohtaisesti sijoittajille on kerrottava kaikki yrityksen tulokseen vaikuttavat tekijät mitään piilottamatta. On kuitenkin hyvin mahdollista, ettei yrityksen suhtautumista asiakkaisiin pidetä tuloksetekokykyyn vaikuttavana tekijänä, jonka vuoksi asiaa on saatettu kaunistella tai jättää huomiotta vuosikertomuksessa. Lisäksi lähteenä vuosikertomukset antavat kohtuullisen suppean kuvan yrityksestä, eikä niiden perusteella ole mahdollista tehdä kovinkaan syväluotaavaa analyysia yrityksen asiakaskuvasta. Tutkimus tehtiin siis ikään kuin rivien välistä lukien ja tulokset ovat näin ollen paljon myös tutkijan omaa tulkintaa.

Kandidaatintutkielma on luonteeltaan hyvin tiivis ja se tehdään usein nopealla aikataululla. Tämä luo selkeän rajoitteen sille, kuinka laajasti aihetta voidaan tutkia. Tämän tutkimuksen tapauksessa olisi ollut lähes mahdotonta haastatella käsiteltävien yritysten johtoa erityisesti tiukan aikataulun vuoksi. Vuosikertomuksia selkeämmän kuvan olisi kuitenkin varmasti saanut, mikäli olisi ollut mahdollista haastatella suoraan yrityksien johtoa aiheesta tai täydentää löydettyjä sisältöjä kysymällä tarkentavia kysymyksiä johdolta.

Tämän kaltaisia tutkimuksia ei ole vielä tehty paljoa ja sijoittajarajapintaa olisi mahdollista tutkia markkinoinnin kontekstissa vielä paljon laajemminkin. Sijoittajaviestinnästä on mahdollista saada irti paljon uutta mielenkiintoista tietoa ja siksi tutkimuksen tyyliä voisi käyttää jatkossa muidenkin toimialojen tutkimiseen tai mahdollisesti laajentaa tutkimusta myös ulkomaalaisiin mediayrityksiin.

Tämä tutkimus luo hyvän pohjan mahdolliselle aiheen jatkotutkimukselle. Juurikin yritysjohton ja mahdollisesti myös muiden työntekijöiden haastattelu voisi tuoda paljonkin lisää tutkimukseen. Aihetta ei ole vielä tutkittu paljoa eikä suomalaisia media-alan vaikuttajia ei ole kovin montaa, joten paras keino lähestyä aihetta voisi olla kvalitatiivinen tutkimus. Johdon syvähaastattelut voisivat tuoda tarkemman näkemyksen siitä, miten yritys kokee itse näkevänsä asiakkaat. Syvähaastattelun varjopuoli on se, että

johto saattaisi kaunistella asiakaskuvaa ja mahdollisesti erehtyä kertomaan siitä, miten he haluaisivat asiakaslähtöisyyden näkyvän yrityksessä. Tämän mahdollisuuden vuoksi, olisi kannattavaa samalla haastatella myös yrityksen työntekijöitä, jotka näkevät päivittäin asiakasrajapinnassa, kuinka yritys todella toimii. Koska kaikkien viiden käsitellyn yrityksen asiakaskenttä on niin laaja, ei asiakkaita kannattaisi lähteä haastattelemaan. Mikäli yrityksen työntekijöiden ja johdon haastattelujen jälkeen koetaan, että tarvittaisiin vielä enemmän dataa aiheen tutkimiseen, ehdottaisin kvantitatiivista tutkimusta, jossa tehtäisiin erilliset lomakkeet yritys- ja kuluttaja-asiakkaille.

Tutkimuksen tulokset herättivät myös pohtimaan sitä, ovatko tutkimuksessa käsitellyt yritykset sittenkään asiakasorientoituneita. Yritysten asettuminen kilpailukenttä akselistoon nostivat esiin myös kysymyksen siitä, ovatko ne sittenkin ennemminkin kilpailuorientoituneita. Tämä näkökulma olisi myös erittäin kiinnostava lähtökohta jatkotutkimukselle.

## LÄHTEET

- Alma Media Oyj (2019). Taloudellinen katsaus 2018  
[https://www.almamedia.fi/docs/default-source/investors/general-meetings/2019/fi/almamedia\\_taloudellinenkatsaus\\_2018.pdf?sfvrsn=31bd e7ed\\_4](https://www.almamedia.fi/docs/default-source/investors/general-meetings/2019/fi/almamedia_taloudellinenkatsaus_2018.pdf?sfvrsn=31bd e7ed_4)  
 4.12.2019
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Gale, Bradley T. (1994). Managing Customer Value. New York: FreePress.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1–27
- Hult, G. T. M. (2011). Market-focused sustainability: market orientation plus! *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(1), 1-6
- Ikäheimo S., Laitinen E. K., Laitinen T. & Puttonen V. (2014). *Yrityksen taloushallinto tänään*. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Ilkka-Yhtymä Oyj, Vuosikertomus 2018  
<http://view.24mags.com/iprint/ilkka-yhtymän-vuosikertomus-2018#/page=1>  
 4.12.2019
- Isohookana H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki : WSOYpro
- Keskisuomalainen Oyj, Vuosikertomus 2018  
<https://mediasepat.fi/keskisuomalainen-oyj/vuosikertomus-2018#/article/1/page/1>  
 4.12.2019
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(03), 341-362.
- Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany: Four P's Passe: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41) 26
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87
- McCarthy E. J. (1960) *Basic marketing, a managerial approach*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Ruohonen M., Mäkipää M. & Ingalsuo T. (2017) *Ketterä digitalisaatio: strateginen ketteryys verkostoissa ja ICT:n älykäs hyväksikäyttö*. Tampere: Alasin Media Oy
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
- Sanoma Media (2019). Tarinamme. <https://sanoma.com/fi/tietoa-meista/tarina/>  
4.12.2019
- Sanoma Media Oyj (2019). Vuosikatsaus 2018  
[https://vuosikertomukset.net/resources/Sanoma/fin/vuosikertomukset/Sanoma\\_vuosikatsaus\\_2018.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Sanoma/fin/vuosikertomukset/Sanoma_vuosikatsaus_2018.pdf)  
4.12.2019
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84–93.
- Trevor, J., & Varcoe, B. (2017). How aligned is your organization? *Harvard Business Review*, 95(1), 2–6.
- TS-Yhtymä Oy, Vuosikertomus 2018  
[http://ts-yhtyma.fi/wp-content/uploads/2019/06/Vuosikertomus-2018\\_aukeamina.pdf](http://ts-yhtyma.fi/wp-content/uploads/2019/06/Vuosikertomus-2018_aukeamina.pdf)  
4.12.2019
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17
- Zeithaml, Valerie A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52, 2-22.